

# Reuna

## UMA FERRAMENTA PARA A REPRESENTAÇÃO VISUAL DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM OPERAÇÕES HOTELEIRAS

### A TOOL FOR THE VISUAL REPRESENTATION OF STRATEGIC ALIGNMENT IN HOTEL OPERATIONS

#### **Tatyana Karla Oliveira Régis**

Universidade Federal da Paraíba, Centro de Tecnologia – Brasil.  
Endereço: CT - Bloco G, Cidade Universitária, CEP 58051970 - João Pessoa, PB - Brasil - Caixa-postal: 5045 / Fone:55 (83) 32167549 / Fax: 55(83) 32167549  
Email: tatyk.regis@hotmail.com - Lattes:<http://lattes.cnpq.br/9295930617035975>

#### **Táise Câmara Brito**

Universidade Federal da Paraíba, Centro de Tecnologia – Brasil.  
Endereço: CT - Bloco G, Cidade Universitária, CEP 58051970 - João Pessoa, PB - Brasil - Caixa-postal: 5045 / Fone:55 (83) 32167549 / Fax: 55(83) 32167549  
Email: [taisnahacb@gmail.com](mailto:taisnahacb@gmail.com) - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0111868747377862>

#### **Cláudia Fabiana Gohr**

Universidade Federal da Paraíba, Centro de Tecnologia – Brasil.  
Endereço: CT - Bloco G, Cidade Universitária, CEP 58051970 - João Pessoa, PB - Brasil - Caixa-postal: 5045 / Fone: 55(83) 32167549 / Fax: 55(83) 32167549  
Email:[claudiagohr@ct.ufpb.br](mailto:claudiagohr@ct.ufpb.br) – Lattes :<http://lattes.cnpq.br/9659567194527216>

#### **Luciano Costa Santos**

Universidade Federal da Paraíba, Centro de Tecnologia – Brasil.  
Endereço: CT - Bloco G, Cidade Universitária, CEP 58051970 - João Pessoa, PB - Brasil - Caixa-postal: 5045 / Fone: 55(83) 32167549 / Fax: 55(83) 32167549  
Email: [luciano@ct.ufpb.br](mailto:luciano@ct.ufpb.br) - Lattes:<http://lattes.cnpq.br/5250721493896038>

**Submissão:** 15 Set. 2014 **Publicação:** 30 Dez. 2014. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof<sup>a</sup>. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:  
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/675>

## **Resumo**

Embora o alinhamento estratégico seja um objetivo fundamental para o desempenho competitivo de qualquer organização, esse tema tem sido pouco explorado nas operações de serviços. Focando um setor específico de serviços, este trabalho tem como objetivo desenvolver e adaptar uma ferramenta visual para analisar o alinhamento estratégico das operações de serviços hoteleiros. A ferramenta se propõe a auxiliar os gestores na verificação de potenciais desalinhamentos, guiando a estratégia de operações e a melhoria dos processos em hotéis. A ferramenta proposta foi aplicada e refinada por meio de um estudo de caso em um empreendimento hoteleiro localizado no município de João Pessoa, no Estado da Paraíba. Os principais instrumentos de coleta de dados foram a entrevista semiestruturada que foi aplicada junto aos gestores do hotel e as observações *in*

*loco*, ocorridas durante a pesquisa de campo. Por meio da pesquisa empírica, a ferramenta pôde ser refinada e adaptada às operações hoteleiras. Os resultados demonstraram ser vantajosa a análise do alinhamento estratégico por meio da ferramenta desenvolvida, que apresentou facilidade de uso e adequação às características dos hotéis.

**Palavras-chave:** Alinhamento estratégico. Estratégia de operações. Serviços hoteleiros.

### **Abstract**

Although the strategic alignment is a key goal for the competitive performance of any organization, this topic has been poorly explored in service operations. Focusing on a specific service sector, this study aims to develop and adapt a visual tool to analyze the strategic alignment of hotel service operations. The tool aims to assist managers in discover potential misalignments, driving the operations strategy and the process improvement in hotels. The proposed tool was applied and refined through a case study on a hotel in the city of João Pessoa, Paraíba. The main data collection instruments were the semi-structured interview, that was applied with hotel managers, and on-site observations made during the field research. Through empirical research, the tool could be refined and adapted to the hotel operations. The results proved the tool is worthy to analyze the strategic alignment, which is user-friendly and suitable to the characteristics of the hotels.

**Keywords:** Strategic alignment. Operations strategy. Hotel services.

## **1 Introdução**

Os mercados homogêneos deram lugar a um ambiente incerto, o que caracteriza o atual período de inconstância do mercado, e isto dificulta a compreensão do seu comportamento para determinação de objetivos e estratégias adequadas (SLACK; LEWIS, 2009). Hoje essa realidade vem aumentando e cada vez mais as empresas precisam estar atentas para alcançar e manter o alinhamento entre os requisitos do mercado, as estratégias de operações e o processo produtivo.

Slack e Lewis (2009) definem alinhamento estratégico como um processo ativo de conciliação dos recursos de operações com os requisitos do mercado, de modo que exista um grau aproximado de ajuste entre eles. Tal definição leva a entender que esse alinhamento é dinâmico e deve ser constantemente ajustado com a finalidade de ser sustentável. Este é o conceito utilizado para o desenvolvimento deste trabalho, ressaltando que a visão dos autores é direcionada para a estratégia de operações.

Desenvolver e implementar estratégias com a agilidade e a precisão necessárias pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de organizações. A necessidade de se alinhar ações de rotina com metas estratégicas tem se configurado em um diferencial na busca de solidez e lucratividade (COSTA *et al.*, 2013). Portanto, o alinhamento estratégico assume particular importância na posição competitiva de qualquer organização, entretanto este tema tem sido pouco

pesquisado nas operações de serviços. Hill e Brown (2007), ao analisarem a produção científica no tema durante o período de 1980 a 2001, encontraram apenas dois artigos que abordaram as operações de serviços.

Ao se realizar uma busca mais recente de artigos por meio da base de dados “*Web of Science*”, utilizando as palavras chaves “alinhamento estratégico” e “ajuste estratégico” em “operações de serviços”, foram encontrados dezesseis artigos abordando o conceito de alinhamento estratégico em perspectivas similares com a de Slack e Lewis (2009). Dentre estes, apenas as pesquisas de Johansson e Olhager (2004), Hill e Brown (2007), Hill e Cuthbertson (2011) e Lillis e Sweeney (2013) apresentaram o conceito de alinhamento estratégico aplicado à estratégia de operações. Os demais artigos encontrados abordaram outros conceitos de alinhamento estratégico, conforme pode ser constatado nas pesquisas de Zaefarian, Henneberg e Naudé (2013), que estudaram a adequação estratégica entre as estratégias de negócios e os relacionamentos comerciais; Khan, Qureshi e Zaheer (2012a) e Khan, Qureshi, Zaheer (2012b), que abordaram a adequação entre as estratégias de negócios e as estratégias do sistema de informação; Ku, Wub e Lin (2011), que pesquisaram a adequação estratégica entre os hotéis e as companhias de viagens por meio da visão de serviços da empresa e da visão de serviços-padrão de comunicação.

Tomando como base o exposto, este trabalho tem como principal objetivo desenvolver e adaptar uma ferramenta para avaliar e representar visualmente o alinhamento estratégico em operações de serviços hoteleiros. Esta ferramenta será aplicada e refinada por meio de um estudo de caso em um empreendimento hoteleiro localizado no município de João Pessoa/PB. O desenvolvimento desta pesquisa contribuirá para a literatura da área, uma vez que existem poucas pesquisas desenvolvidas, principalmente em relação ao alinhamento estratégico em operações de serviços hoteleiros. Os resultados do trabalho também poderão auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão e na melhoria dos processos, considerando que a aplicação da ferramenta pode ter utilidade na verificação de potenciais desalinhamentos.

A seleção de um empreendimento hoteleiro localizado no município de João Pessoa para o desenvolvimento da pesquisa empírica se deu em função da relevância do turismo para a cidade. João Pessoa se destaca por ser um forte destino turístico que vem apresentando grande crescimento do fluxo de visitantes todos os anos. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (*apud* SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA, 2013)(NÃO CONSTA NA BIBLIOGRAFIA), o turismo agrega 5,4% da população empregada, sendo que cerca de 47 mil pessoas trabalham no ramo. Este crescimento demanda um aumento de investimentos na região e a expectativa do órgão de promoção do turismo do Estado é que o fluxo de turistas aumente 30%, passando dos atuais 1 milhão de visitantes anuais para 1,3 milhão, e assim, a taxa de ocupação nos hotéis, por sua vez, deve crescer entre 10% a 15% (EMBRATUR, 2013).

Para o alcance do objetivo, o artigo foi estruturado da seguinte forma: após esta introdução, o artigo apresenta um breve referencial teórico sobre estratégia de operações de serviços, alinhamento estratégico e características dos empreendimentos hoteleiros. Posteriormente os procedimentos metodológicos que guiaram o desenvolvimento do estudo empírico e o desenvolvimento da ferramenta são apresentados. Logo após, o estudo empírico é descrito, e, ao final, são

apresentadas as conclusões do trabalho e as discussões adicionais sobre a pesquisa.

## 2 Estratégia de operações de serviços

Para gerenciar uma organização é necessário escolher como será a atuação da empresa no mercado ou como ela pretende competir, para isso é definida a sua estratégia, que Hoskisson *et al.* (2009) apresentam como um auxílio aos tomadores de decisões na escolha entre as prioridades e as alternativas concorrentes com que a empresa se defronta. A estratégia pode ser tratada segundo diferentes níveis: corporativo, competitivo e funcional. A determinação de uma estratégia corporativa diz respeito a decisões relacionadas aos negócios da empresa, enquanto que a estratégia competitiva envolve a análise das forças do ambiente competitivo, a compreensão dos recursos dos reais e potenciais dos competidores e por fim a análise interna dos recursos e capacidades da própria empresa (HOSKISSON *et al.*, 2009). Esses aspectos são necessários para definir o posicionamento competitivo e se a empresa vai trabalhar com foco na diferenciação em seus produtos ou na redução do preço para os clientes (PORTER, 1991).

A estratégia de operações representa o desdobramento da estratégia global da organização para o nível funcional das operações. Segundo Slack e Lewis (2009), a estratégia de operações determina o desenvolvimento de competências de longo prazo e a forma de conciliar os requisitos de mercado com os recursos de operações.

Segundo Giansesi e Corrêa (1994), a estratégia de operações de serviços deve identificar quais as necessidades do seu mercado e o que seus clientes valorizam nos serviços realçando as reais prioridades do cliente.

A definição de Slack e Lewis (2009) é complementada pelos autores com cinco objetivos de desempenho genéricos para a estratégia de operações: custo, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e qualidade. Nesse caso, de acordo com os autores, as expectativas dos *stakeholders* fornecem o cenário para a tomada de decisão da estratégia de operações, mas o principal foco no nível operacional é a satisfação das necessidades dos clientes. A seguir, são apresentados maiores detalhes sobre os objetivos de desempenho para as operações em geral e para as de serviços:

- **Custo:** o custo desembolsado pelo cliente no pagamento do serviço é chamado de preço. Este é o critério essencial para as empresas na determinação da participação de mercado e da lucratividade (KOTLER; KELLER, 2006). Slack e Lewis (2009) apresentam o custo como um objetivo comum a todas as operações, pois mesmo aquelas empresas que competem por diferenciação se interessam em manter seus custos baixos.
- **Rapidez:** a rapidez nos serviços indica o tempo desde o momento em que o cliente requisita o serviço até o momento em que ele o recebe.
- **Confiabilidade:** a confiabilidade é tratada por Giansesi e Corrêa (1994) como a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente.
- **Flexibilidade:** Giansesi e Corrêa (1994) consideram que a flexibilidade envolve a capacidade de variar e adaptar rapidamente as operações, em virtude de mudanças nas necessidades dos clientes, no processo e no suprimento de recursos. Este

critério é bastante importante se consideradas a alta variabilidade e a incerteza das operações de serviços.

- **Qualidade:** a qualidade é um critério que varia conforme a expectativa do cliente. A percepção da qualidade é formada em cada momento que o cliente está em contato com a empresa fornecedora do serviço, os momentos da verdade (GIANESI; CORRÊA, 1994). A avaliação da qualidade do serviço pelo cliente se dá por meio da comparação do que ele esperava receber com o que ele de fato recebeu. Giansesi e Corrêa (1994) ressaltam ainda a característica de intangibilidade do serviço, que acentua ainda mais a dificuldade de identificar as expectativas do cliente antes de realizar o serviço.

Um modo de determinar a importância ou a natureza diferente dos fatores competitivos é distinguir entre os fatores qualificadores e ganhadores de pedidos (SLACK; LEWIS, 2009; HILL, 1992). Esses fatores auxiliam os gestores no processo de tomada de decisão estratégica (SLACK; LEWIS, 2009). Hill (1992) e Slack e Lewis (2009) definem os critérios qualificadores como aqueles que qualificam a empresa a entrar ou permanecer no mercado, são os requisitos mínimos que a empresa deve ter. Os ganhadores de pedido são os que definem a venda, quando comparados com a concorrência, representam o motivo pelo qual a empresa se destaca em relação ao concorrente e consegue ganhar o cliente (HILL, 1992). Ambos os conceitos auxiliam no entendimento por parte dos gerentes sobre o que agregará valor aos seus serviços e os capacitará competitivamente (AREND; BROMILEY, 2009).

Os objetivos de desempenho priorizados para as operações são de fato realizados por meio do padrão das decisões estratégicas que são tomadas. As decisões estratégicas podem ser categorizadas por áreas, como sugere a literatura de estratégia de operações (SLACK; LEWIS, 2009; HAYES *et al.*, 2005; HILL, 1994). Desse modo, a estratégia de operações pode ser vista pela interação entre objetivos de desempenho e áreas de decisão.

Embora a literatura sugira áreas de decisão genéricas (HAYES *et al.*, 2005), as áreas de decisão são peculiares a cada tipo de operação. No caso dos serviços, Lillis e Szwejcowski (2012) afirmam que as pesquisas sobre estratégia de operações apresentam uma variedade cada vez maior de áreas de decisão, fato associado às especificidades dos serviços. Essas especificidades muitas vezes demandam o estabelecimento de áreas de decisão diretamente relacionadas aos processos de cada empresa e tornam menos aplicáveis as ferramentas que usam áreas genéricas.

### 3 Alinhamento estratégico

O alinhamento da estratégia de operações envolve dois critérios importantes, a análise do ambiente externo e os recursos da empresa (identificados na análise do ambiente interno da organização). O ambiente externo é composto pelo ambiente geral e pelo ambiente específico. O ambiente geral consiste de seis elementos inter-relacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais (BARNEY; HESTERLY, 2007). Já o ambiente específico, de acordo com Porter (1991), é marcado por cinco forças: novas empresas entrantes, produtos

concorrentes, produtos substitutos, poder de barganha de fornecedores e de consumidores.

Os recursos são definidos como os ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias (BARNEY, 1991; WERNEFELT, 1984; BARNEY; HESTERLY, 2007). Uma vez que o ambiente externo da empresa é composto de vários atores, é dinâmico e ocasiona constantes mudanças nos requisitos de mercado de uma organização o que implica no constante ajuste dos recursos da organização aos requisitos de mercado por meio das estratégias de operações. Neste contexto, destaca-se o conceito de alinhamento estratégico que tem por finalidade conferir esse ajuste entre mercado e recursos.

A turbulência do mercado exige das empresas um processo evolutivo e dinâmico para alcançar o alinhamento estratégico sustentável. A capacidade de alinhamento das organizações pode ser considerada um recurso estratégico capaz de produzir resultados superiores e constituir fonte de vantagem competitiva (POWELL, 1992).

Dentre os temas pesquisados em estratégia de operações, tem-se o desenvolvimento e a validação empírica de ferramentas para identificar, analisar e mensurar o nível de alinhamento estratégico da organização. Tais temas predominam nas operações de manufatura, destacando-se a ferramenta “perfil do produto”, desenvolvida por Hill (1994). Essa ferramenta tem como objetivo a análise do alinhamento estratégico da organização relacionando aspectos relevantes dos mercados e dos processos de produção com as características dos processos de manufatura (projeto, *jobbing*, lotes, em linha e contínuo) (HILL, 1994). De acordo com o autor, o perfil do produto auxilia os gestores a refletirem sobre as mudanças ao nível do ambiente das empresas e os ajuda a identificarem os diferentes graus de alinhamento ou desalinhamento que existem ou existirão se as características e necessidades do mercado não forem refletidas no processo. Assim, por meio do perfil do produto é possível identificar quais recursos precisam ser melhorados para uma maior conformidade com as demandas do mercado.

Um bom alinhamento estratégico é um fator crítico para o sucesso das organizações, sejam elas operações de manufatura ou de serviços. Entretanto, a complexidade é maior nas operações de serviços devido às suas características intrínsecas: heterogeneidade, inseparabilidade, intangibilidade e perecibilidade (STAUGHTON; WILLIAMS, 1994).

O perfil do produto de Hill (1994) originalmente desenvolvido para as operações de manufatura tem sido adaptado para o ambiente de operações de serviços, conforme pode ser verificado nas pesquisas a seguir.

- **Staughton e Williams(1994):** estes pesquisadores desenvolveram um quadro visual denominado *service template* para analisar o alinhamento entre os processos de serviços e o mercado. Para construção do quadro foi necessário definir as características do pacote de serviços necessário para satisfazer o segmento de mercado, especificando os “extremos” de cada característica e, conseqüentemente, a escala de avaliação. Para cada característica devem-se localizar no quadro os requisitos do mercado e a percepção real do mercado quanto ao serviço fornecido. Dessa forma, é possível identificar o nível de alinhamento estratégico entre os mercados e os processos de serviços. O

modelo de serviços foi aplicado em sete empresas que incluíram empresas de varejo de motores de veículos e empresas do setor aéreo.

- **Johansson e Olhager (2004):** os autores elaboraram uma ferramenta de perfil para serviços industriais (PSI), aplicáveis a empresas de serviços de pós-venda de bens tangíveis, tais como peças de reposição e materiais de consumo, relacionados com a manutenção de bens de capital. A metade superior do quadro perfil do serviço industrial elaborado pelos autores refere-se aos serviços ofertados e a parte inferior do quadro refere-se ao processo de fornecimento do serviço que varia entre serviço profissional e fábrica de serviço. Se o processo do serviço suporta a oferta do serviço, o perfil resultante vai retratar uma linha reta vertical no PSI apresentando um alinhamento estratégico. Por outro lado, se o perfil não descrever uma linha reta, o mercado e o processo estão desalinhados.
- **Hill e Brown (2007):** desenvolveram uma ferramenta de perfil estratégico para auxiliar as empresas a compreender o nível de ajuste estratégico interno da organização e desenvolver estratégias para melhorá-lo. Em sua pesquisa, os autores utilizaram uma metodologia que permitisse às empresas conhecerem, por meio de uma ferramenta visual, o nível de alinhamento estratégico interno em sua organização. Seguindo a lógica dos perfis de produto de Hill (1994), Hill e Brown (2007) utilizaram um questionário com perguntas relacionadas ao nível de ajuste entre os negócios baseados em três aspectos: a importância de diferentes critérios competitivos no mercado das empresas, utilizando os conceitos de critérios ganhadores e qualificadores de pedido; a estratégia de operações de serviços; e, o sistema de prestação de serviços. Após aplicar os questionários em empresas com diferentes características, os autores obtiveram vários níveis de ajuste estratégico, os casos mais extremos, de grande e pequeno ajuste, foram apresentados em um quadro de perfil estratégico com exemplos das duas aplicações. O número de pontos no perfil que estão alinhados uns com os outros indica o grau de ajuste, assim, quanto mais reta for a linha representada visualmente na ferramenta, mais os aspectos estarão alinhados uns com os outros, existindo, portanto, um elevado grau de ajuste.
- **Hill e Cuthbertson (2011):** aplicaram o perfil estratégico de Hill e Brown (2007) com o objetivo de investigar a relação entre o ajuste estratégico interno e o desempenho dos negócios, e propuseram seis classificações de ajustes identificando como as empresas devem se mover de uma classificação para outra melhor e o impacto que estas alterações terão no desempenho da organização.

Considerando que esta pesquisa se propõe a desenvolver uma ferramenta para avaliar e representar visualmente o alinhamento estratégico dos processos em operações de serviços hoteleiros, a subseção a seguir discute as características desses empreendimentos.

#### 4 Características dos empreendimentos hoteleiros

O turismo é uma realidade que vem ganhando cada vez mais importância no contexto do desenvolvimento socioeconômico, pois à medida que a renda pessoal e as facilidades de transporte aumentam, os gastos com as atividades de lazer crescem mais rapidamente (CASTELLI, 2001). Segundo Callado e Callado (2011), no Brasil os turistas se caracterizam por utilizar como alojamento principalmente hotéis, apartamentos e pousadas. Petrocchi (2002) caracteriza o hotel como um subsistema do sistema turístico, este por sua vez faz parte do sistema econômico de uma região.

A diversificação do turismo (lazer, negócios, congressos, etc.), o encurtamento das distâncias e a redução dos custos das viagens proporcionadas pela melhoria nos sistemas de transporte contribuíram para o surgimento de diferentes demandas e conseqüentemente para a ampliação dos serviços oferecidos pelos hotéis e para a criação de hotéis dirigidos a nichos de mercado (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005).

Os empreendimentos hoteleiros expandiram seu *portfólio* ofertando, além de espaços para hospedar pessoas, espaços multifuncionais voltados para realização de eventos empresariais (reuniões, treinamentos profissionais, palestras, congressos, etc.) e acontecimentos sociais (PETROCCHI, 2002). De acordo com o mesmo autor, o regulamento dos meios de hospedagem definem os seguintes tipos básicos de hospedagem, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos básicos de hospedagem.

Tipos	Descrição
<b>Hotel</b>	Tipo convencional, normalmente localizado em perímetro urbano e destinado a atender turista de lazer ou negócios.
<b>Hotel histórico</b>	Instalado total ou parcialmente em edificação de valor histórico ou de significado regional. Normalmente sujeito a restrições de natureza construtiva ou arquitetônica.
<b>Hotel de lazer</b>	Localizado fora dos centros urbanos, como áreas não edificadas amplas e com aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços destinados à recreação e ao entretenimento. Por exemplos, os resorts.
<b>Pousada</b>	Meio de hospedagem, mas simplificado e normalmente limitado ao necessário à hospedagem.

Fonte: Baseado em Petrocchi (2002).

O Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (2013) estabelece cinco categorias para classificação de hotéis, variando de uma a cinco estrelas. O hotel de categoria mínima deve atender a requisitos mínimos de infraestrutura, serviços e sustentabilidade, conforme a classificação aumenta, o hotel deverá atender a requisitos adicionais que diferenciam as categorias entre si.



Gianesi e Corrêa (1994) destacam que as operações de serviços possuem algumas especificidades, essas características também são ressaltadas por Petrocchi (2002) para os empreendimentos hoteleiros, conforme se verifica no Quadro 2.

Quadro 2 – Características específicas dos serviços.

<b>Características</b>	<b>Descrição para operações hoteleiras</b>
<b>Intangibilidade</b>	O nível de excelência do serviço é devido à ambiência da decoração, ao clima de hospitalidade, a cortesia percebida em cada gesto e não as coisas físicas acopladas aos serviços.
<b>Impossibilidade de fazer estoque</b>	Produção e consumo do serviço simultâneo; terminada a noite, o hotel não pode mais faturar uma diária.
<b>Presença do cliente</b>	Há uma interação entre o hóspede e os prestadores dos serviços; não há como verificar a qualidade e depois entregar o serviço, o controle de qualidade deve ser realizado durante a entrega do serviço.

Fonte: Baseado em Gianesi e Corrêa (1994) e Petrocchi (2002).

Gohr, Santos e Cunha (2011) ressaltam que os serviços de hotelaria apresentam características únicas como: produto estático; flutuações em sua demanda, devido à sazonalidade do sistema turístico; custos operacionais fixos; e, pouca propensão à automação. Já os processos dos empreendimentos hoteleiros que ocorrem na presença do consumidor são: hospedagem, alimentos e bebidas e lazer, conforme é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Processos dos hotéis.

PROCESSOS	FUNÇÃO	EXEMPLOS	
<b>Hospedagem</b>	Reservas	Oferecer ao hóspede uma atmosfera agradável no momento da reserva da hospedagem apresentando a realidade da estadia com informações confiáveis.	Reservas, telefonia.
	Recepção	Oferecer ao hóspede uma atmosfera agradável quanto às dimensões, decoração, equipamentos e apresentação do pessoal que ali trabalha prestando um bom atendimento e fornecer as informações confiáveis.	Portaria, recepção, telefonia e caixa.
	Governança	Manter as melhores condições de uso das UHs (unidades habitacionais), também é tratada como a própria essência da empresa hoteleira que se preocupa com a arrumação dos apartamentos, a lavanderia/rouparia e com a limpeza geral	Arrumação, limpeza, roupa, lavanderia e minibar.
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Prestar serviços de alimentação com qualidade, oferecer um ambiente agradável, limpo, localidade com harmonia de cores, considerando o tamanho e o ambiente do restaurante.	Restaurantes, cozinha, bar, copa.	
<b>Lazer</b>	Entreter hóspedes, satisfazendo as necessidades de lazer dos hóspedes.	Instalações e equipamentos como salão de jogos, piscina, áreas verdes, quadras esportivas, sauna, academia de ginástica e outros.	

Fonte: Adaptado pelos autores, baseado em Petrocchi (2002) e Castelli (2001).

Compreender o sistema turístico no qual está inserido e ter postura estratégica identificando ameaças e oportunidades, sendo ágil em se adaptar as mutações do meio é fundamental para a sobrevivência e competitividade do hotel (PETROCCHI; 2002, GOHR; SANTOS; CUNHA, 2011). Gohr, Santos e Cunha (2011, p. 94) enfatizam ainda que as melhores vantagens competitivas são adquiridas ao se conhecer o potencial do setor em que a empresa está inserida e dependerá das “barreiras futuras para a entrada de novos concorrentes, da melhoria da posição relativa aos substitutos, da intensidade da competição e do poder alcançado por compradores e fornecedores”.

Paralelamente, as empresas precisam oferecer cada vez mais algo de especial para alguém em particular, focando em um serviço de excelente qualidade para atender a crescente demanda turística, assim, é necessário satisfazer às

necessidades e exigências de um consumidor que já é habituado com a prática do turismo, nesse contexto, a qualidade nos serviços é essencial, principalmente a referente à hospedagem nos hotéis (CASTELLI, 2001).

## 5 Metodologia

Para alcançar o objetivo deste trabalho, foram estabelecidas fases para a operacionalização da pesquisa conforme apresenta a FIG 1.

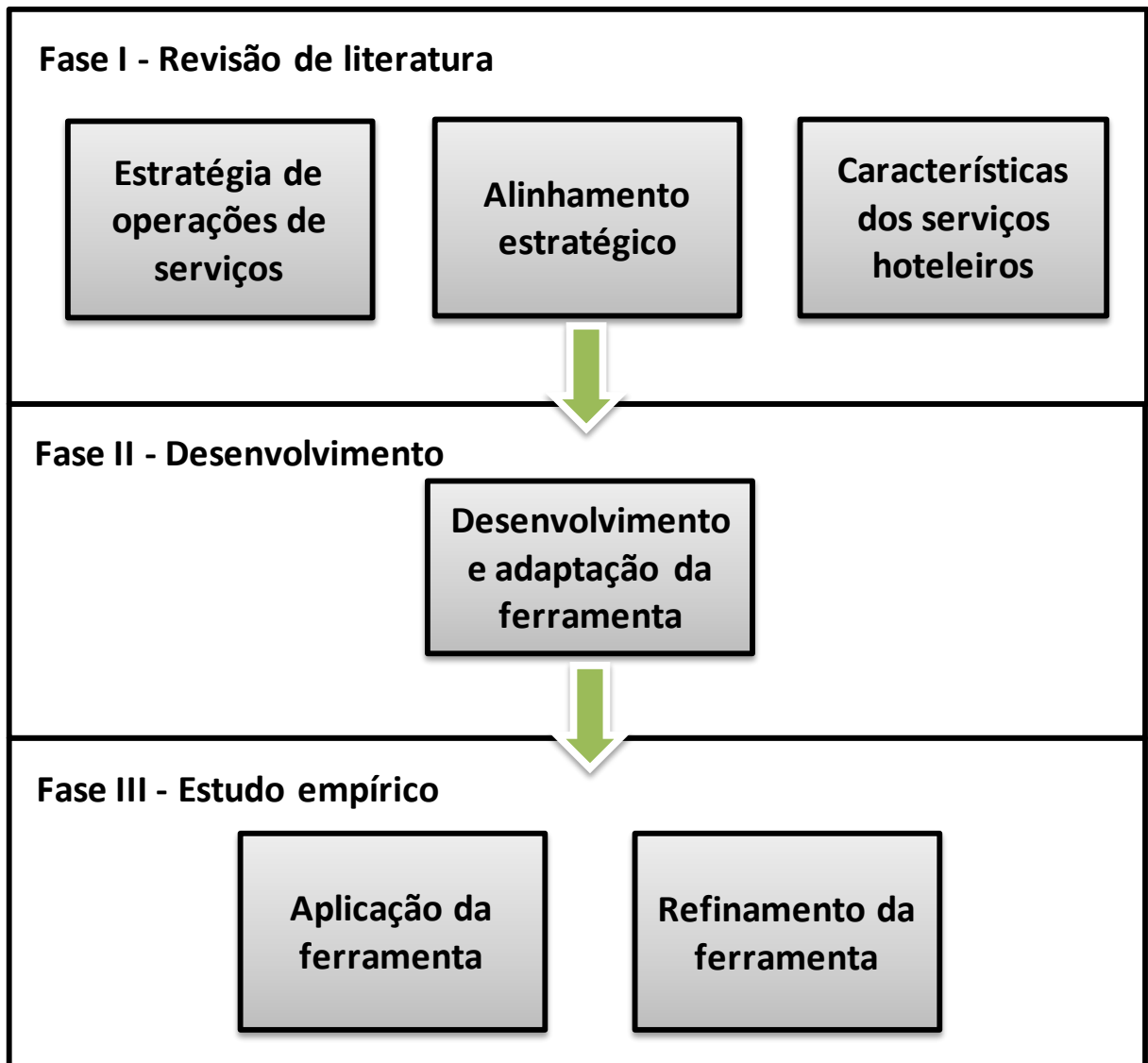


Figura 1 - Fases da pesquisa  
Fonte: Elaborada pelos autores.

A primeira fase da pesquisa foi responsável pelo desenvolvimento teórico-conceitual, na qual o objetivo dos pesquisadores foi examinar a literatura existente, compreendendo os temas: estratégia de operações de serviços, alinhamento estratégico e características dos serviços hoteleiros. Os temas revisados direcionaram a segunda fase que consistiu no desenvolvimento da ferramenta para

análise do alinhamento estratégico dos empreendimentos hoteleiros, a qual pode ser visualizada na FIG 2.

A terceira fase da pesquisa foi a realização do estudo empírico e para tanto foi utilizado o método de estudo de caso de caráter descritivo. O desenvolvimento do estudo de caso foi fundamental para ajustar a ferramenta desenvolvida. Em geral, o estudo de caso é aplicado quando os pesquisadores têm pouco controle sobre o evento e quando o foco é um fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real (YIN, 2005).

A coleta de dados primários ocorreu primordialmente por meio de observações *in loco* e de entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores do hotel. O roteiro da entrevista semiestruturada foi composto por questões que abordavam temas relacionados aos requisitos do mercado, à estratégia de operações e aos processos de serviços da empresa. Os dados coletados no estudo de caso permitiram que a ferramenta proposta fosse refinada para sua aplicação em empreendimentos hoteleiros.

### 5.1 Desenvolvimento da ferramenta

A partir da revisão da literatura, foi possível desenvolver uma ferramenta para análise e representação visual do alinhamento estratégico em operações de serviços hoteleiros. Seguindo a lógica da ferramenta “perfil do produto” de Hill (1994), a ferramenta desenvolvida aborda questões referentes aos mercados no qual o hotel atua e ao processo do serviço.

Quanto ao mercado, a ferramenta identifica os critérios competitivos ganhadores de pedidos e qualificadores com a finalidade de entender o posicionamento competitivo do hotel, caracterizado por estratégias voltadas para diferenciação ou para liderança em custo. Assumiu-se a premissa que um hotel utiliza estratégia de diferenciação quando seus critérios ganhadores de pedido são qualidade, flexibilidade de variedade, customização e rapidez. De mesma maneira, considera-se que um hotel utiliza estratégia de liderança em custo quando o seu critério ganhador de pedidos é o preço e seus processos possuem maior nível de padronização e conseqüentemente menor diversidade de serviços. Na ferramenta, que pode ser visualizada na FIG 2, a coluna esquerda representa a estratégia de diferenciação e a coluna direita a estratégia de liderança em custo, devendo ser marcado um símbolo nos critérios ganhadores de pedido e qualificadores.

Quanto aos processos, no primeiro momento a ferramenta avalia o processo geral do hotel (macroprocesso) quanto à característica do serviço ofertado e a avaliação do desempenho, devendo ser marcados símbolos (usualmente um marcador preto) em cada uma destas questões. Posteriormente a ferramenta analisa cada processo hoteleiro: recepção, reserva, governança, alimentos e bebidas e lazer. Em cada processo são abordadas questões específicas cujas respostas se posicionam entre as colunas de estratégia de diferenciação e de liderança em custos, devendo ser colocados os marcadores para cada uma delas.

Para visualização do alinhamento estratégico da organização, os marcadores nas respostas às questões abordadas na ferramenta, devem ser ligados por meio de segmentos de retas. O alinhamento estratégico total é representado por uma reta vertical entre as estratégias de diferenciação e de liderança em custos. Quando a reta obtida não é vertical, é constatado o desalinhamento estratégico, possibilitando a visualização dos pontos desalinhados que devem ser considerados para

elaboração de planos de melhoria, promovendo a correspondência dos recursos aos mercados da organização.

Inicialmente os processos de recepção e de reservas tinham sido considerados na ferramenta como um único processo, assim como são apresentados por Petrocchi (2002) e Castelli (2001). Porém, após pesquisa *in loco*, foi constatado que estes processos deveriam ser tratados separadamente para cumprir os objetivos desta pesquisa. Dessa forma, a ferramenta aqui apresentada é o resultado do refinamento realizado após o estudo empírico e pode ser visualizada na FIG 2.

Mercado		Critérios ganhadores	Estratégia de diferenciação		Estratégia de custo	
		Critérios qualificadores	Qualidade, rapidez	→	Preço, confiabilidade	
			Preço, confiabilidade	→	Qualidade, rapidez	
Processo		Característica principal do serviço	Qualidade/Diversidade	→	Padronização	
		Avaliação de desempenho	Priorização p/ Qualidade	→	Priorização p/ Produtividade	
Hospedagem	Recepção	Avaliação de desempenho	Qualidade	→	Produtividade	
		Nível de qualificação	Alto	→	Baixo	
		Treinamento	Qualidade no serviço	→	Produtividade	
		Incentivos aos funcionários	Qualidade no serviço	→	Produtividade	
	Reservas	Avaliação de desempenho	Qualidade	→	Produtividade	
		Nível de qualificação	Alto	→	Baixo	
		Treinamento	Qualidade no serviço	→	Produtividade	
		Incentivos aos funcionários	Qualidade no serviço	→	Produtividade	
	Governança	Avaliação de desempenho	Qualidade	→	Produtividade	
		Treinamento	Qualidade no serviço	→	Produtividade	
		Incentivos aos funcionários	Qualidade no serviço	→	Produtividade	
		Nível de personalização dos serviços	Alto	→	Baixo	
Alimentos e Bebidas	Avaliação de desempenho	Qualidade	→	Produtividade		
	Treinamento	Qualidade no serviço	→	Produtividade		
	Incentivos aos funcionários	Qualidade no serviço	→	Produtividade		
	Cardápio	Flexível	→	Padronizado		
Lazer	Avaliação de desempenho	Qualidade	→	Produtividade		
	Treinamento	Foco na linha de frente	→	Foco na retaguarda		
	Incentivos aos funcionários	Foco na linha de frente	→	Foco na retaguarda		
	Diversidade de entretenimento	Alta	→	Baixa		

Figura 2 - Ferramenta proposta  
Fonte: Elaborada pelos autores.

## 6 Estudo empírico

A seguir é apresentada a caracterização da empresa e posteriormente a análise dos resultados da aplicação da ferramenta proposta.

### 6.1 A empresa

A pesquisa de campo foi realizada em um hotel de porte médio e classificação 4 estrelas localizado no município de João Pessoa, Estado da Paraíba. O hotel foi caracterizado como do tipo convencional, já que trabalha no perímetro urbano e é destinado a atender turistas de lazer e negócios, sendo o público de turismo de negócios seu principal mercado, com aproximadamente 70% de ocupação. Apesar disso, para manter o restante das instalações ocupadas, não deixa de atender um

público que busca descanso e lazer, como famílias que viajam nos finais de semana ou participam de algum evento no município.

Dentre os bens e serviços que a empresa oferece, além da hospedagem, estão inclusos café da manhã no restaurante e no apartamento, internet, massagens, restaurante terceirizado para almoço e jantar, estacionamento, *transfer* (transporte do aeroporto para o hotel ou do hotel para aeroporto), aluguel de bicicletas, duas salas gratuitas disponíveis para reuniões de até 3 horas de duração e duas salas de maior porte para eventos de 40 e 160 pessoas que podem ser locadas em eventos, congressos, seminários, entre outros. Os serviços de eventos e hospedagem podem ocorrer de forma interligada.

O empreendimento também conta com um programa de fidelidade e apartamentos especiais para públicos femininos, casais em lua-de-mel ou hóspedes que queiram diferenciar o seu quarto.

### 6.2 Análise dos resultados

A análise do alinhamento das operações foi viabilizada por meio das informações obtidas nas entrevistas e foi representada visualmente na FIG 3.

		Estratégia de diferenciação	Estratégia de custo	
Mercado	Critérios ganhadores	Qualidade, rapidez	Preço, confiabilidade	
	Critérios qualificadores	Preço, confiabilidade	Qualidade, rapidez	
Processo	Característica principal do serviço	Qualidade/Diversidade	Padronização	
	Avaliação de desempenho	Priorização p/ Qualidade	Priorização p/ Produtividade	
Hospedagem	Recepção	Avaliação de desempenho	Qualidade	
		Nível de qualificação	Alto	
		Treinamento	Qualidade no serviço	
	Reservas	Incentivos aos funcionários	Qualidade no serviço	Qualidade
		Avaliação de desempenho	Qualidade	Alto
		Nível de qualificação	Qualidade no serviço	Qualidade no serviço
	Governança	Treinamento	Qualidade no serviço	Qualidade no serviço
		Incentivos aos funcionários	Qualidade no serviço	Qualidade no serviço
		Nível de personalização dos serviços	Alto	Alto
		Avaliação de desempenho	Qualidade	Qualidade
		Treinamento	Qualidade no serviço	Qualidade no serviço
		Incentivos aos funcionários	Qualidade no serviço	Qualidade no serviço
Alimentos e Bebidas	Cardápio	Flexível	Flexível	
	Avaliação de desempenho	Qualidade	Qualidade	
	Treinamento	Qualidade no serviço	Qualidade no serviço	
	Incentivos aos funcionários	Qualidade no serviço	Qualidade no serviço	
Lazer	Diversidade de entretenimento	Alta	Alta	
	Incentivos aos funcionários	Foco na linha de frente	Foco na linha de frente	
	Treinamento	Foco na linha de frente	Foco na linha de frente	
	Avaliação de desempenho	Qualidade	Qualidade	

Figura 3 – Aplicação da ferramenta de alinhamento estratégico

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme destacado anteriormente, o maior público do hotelse concentra no turismo de negócios, composto de executivos, empresários e gerentes de empresas que viajam a trabalho. Estas pessoas geralmente se hospedam por longos períodos

variando de uma semana até seis meses, e procuram um ambiente cujo foco seja a qualidade dos serviços ofertados, rapidez no atendimento, conforto e produtos diversificados. Esse público e suas necessidades já definem, de certa forma, a orientação estratégica do hotel.

Conforme Hill (1992), os critérios ganhadores de pedido são classificados como aqueles que devem oferecer desempenho melhor do que o da concorrência para que aumentem a competitividade da empresa e ganhem mercado. Os critérios qualificadores, por sua vez, são aqueles que devem estar num patamar mínimo exigido pelo mercado, sendo assim o parâmetro básico exigido para um produto competir (HILL, 1992). De acordo com os entrevistados, os critérios ganhadores de pedidos estão relacionados com a diferenciação dos serviços em relação aos seus concorrentes, visto que sua principal característica é a qualidade na prestação dos serviços e a rapidez no atendimento. O preço e a confiabilidade foram considerados, porém em segundo plano, sendo estes classificados como critérios qualificadores.

O processo geral do hotel tem como característica principal a alta qualidade e a diversificação. Também possui uma gama de serviços para o turismo de negócios, como traslados, duas salas gratuitas para reuniões rápidas e dois auditórios para eventos, congressos e seminários, massagem e quartos personalizados para o público feminino (mercado crescente no turismo de negócios).

A avaliação de desempenho geral do hotel é baseada em *feedback* dos clientes por meio do preenchimento de formulários no ato do *check-out* e *e-mails* enviados a todos os hóspedes pelo gerente do hotel com perguntas a respeito dos serviços prestados, com o objetivo de analisar o grau de satisfação do cliente.

A avaliação de desempenho específica é feita para os setores de recepção e reservas, sendo medidos tanto indicadores de qualidade quanto de produtividade. Quanto aos indicadores de qualidade, são medidos o grau de satisfação dos clientes para os dois processos e quanto aos indicadores de produtividade são medidos para o setor de reserva: as vendas de pacotes nos feriados e as vendas de apartamentos prêmios. O indicador de produtividade utilizado para avaliar a recepção está relacionado ao número de vendas de hospedagens sem reservas. Ao atingir as metas de produtividade, estes setores recebem um incentivo financeiro.

A mão de obra no setor de recepção e reservas foi considerada qualificada já que todos os funcionários possuem nível superior. Anualmente há treinamentos focados na qualidade do atendimento ao cliente para todos os funcionários com foco no seu respectivo setor. Há também semanalmente cursos de inglês gratuitos para qualquer funcionário que deseje se capacitar.

No setor de governança, alimentos e bebidas e lazer não há indicadores de desempenho relacionados com produtividade, assim como não há incentivos ou bonificação salarial devido à produtividade ou qualidade no serviço, por isso, este aspecto na ferramenta não foi preenchido. Na governança, o nível de personalização do serviço foi considerado alto, pois há a possibilidade de o cliente modificar algum aspecto da decoração do quarto, além de haver quartos personalizados para o público feminino e casais em lua-de-mel.

No setor de alimentos e bebidas, apenas o cardápio do café da manhã foi analisado, visto que o restante das atividades é realizado por uma empresa terceirizada. O cardápio é bastante diversificado e tem um nível de flexibilidade alto, tendo em vista que consegue oferecer alimentos para públicos especiais como hipertensos e diabéticos.

A área de lazer não foi abordada na análise, pois o hotel não tem como foco o seu desenvolvimento e não há uma equipe responsável por este setor, cabendo à governança apenas a limpeza do local.

Para que os processos do hotel resultem no aumento de competitividade, os mesmos devem estar alinhados com a estratégia da empresa. Assim, conforme é possível observar na FIG 3, percebe-se que os processos de governança e alimentos e bebidas se encontram alinhados com a estratégia de diferenciação da empresa para todos os itens analisados: avaliação de desempenho, treinamento e nível de personalização dos serviços e cardápio.

Os processos de recepção e reserva apresentaram dois pontos de desalinhamento: avaliação de desempenho e incentivo aos funcionários. Tais pontos estão relacionados com a produtividade do hotel, medida pelo número de vendas realizadas pelos setores e conseqüentemente estão relacionadas com a estratégia de liderança em custos quando o a estratégia predominante do hotel é a diferenciação por meio da qualidade dos serviços.

Para avaliar a ferramenta que foi proposta, pode-se utilizar os critérios de factibilidade, usabilidade e utilidade propostos por Platts (1993). A ferramenta mostrou-se factível, ou seja, capaz de ser utilizada na prática, visto que foi elaborada de acordo com a realidade específica dos processos hoteleiros, além disso outros fatos contribuíram para factibilidade: o roteiro de entrevista ter sido semiestruturado e ter sido adaptado no decorrer da entrevista e o refinamento da ferramenta após a análise dos dados coletados.

A elaboração de questões específicas para avaliar o alinhamento estratégico dos processos auxiliou na usabilidade do modelo, comprovada pelo fato de não haver dificuldade de entendimento das perguntas por parte dos gestores entrevistados. A ferramenta mostrou-se útil, ou seja, trouxe resultados relevantes, uma vez que tendo conhecimento da ferramenta, os próprios gestores puderam avaliar o empreendimento e ter resultados rápidos e satisfatórios sobre seu alinhamento estratégico.

## 7 Conclusões

Este trabalho teve como principal objetivo desenvolver e adaptar uma ferramenta para avaliar e representar visualmente o alinhamento estratégico das operações de serviços hoteleiros. Após o desenvolvimento da pesquisa, esta ferramenta foi aplicada, por meio de um estudo de caso em um empreendimento hoteleiro localizado no município de João Pessoa. Por meio da pesquisa foi possível concluir que o alinhamento estratégico é imprescindível para que uma empresa seja competitiva em seu mercado. O alinhamento estratégico é alcançado quando o processo está estruturado de forma a auxiliar a empresa a atender às necessidades do mercado, conciliando os recursos das operações com os requisitos do mercado.

Também foi possível constatar por meio da revisão teórica que alguns pesquisadores desenvolveram ferramentas visuais para representar o alinhamento estratégico nas organizações. Entretanto, a maioria destas ferramentas é aplicável à manufatura, em detrimento das operações de serviços. Neste contexto, este trabalho contribuiu para a literatura da área, uma vez que desenvolveu uma ferramenta para avaliar o alinhamento entre o processo e a estratégia de um empreendimento hoteleiro. É necessário também destacar a contribuição prática, pois além de focar



os processos específicos de empreendimentos de hospedagem, a ferramenta pode auxiliar gestores e funcionários a visualizarem os alinhamento dos processos com a estratégia da empresa.

Por meio da aplicação da ferramenta em um hotel situado no município de João Pessoa foi comprovada a fácil visualização dos processos que se encontram desalinhados e necessitam serem revistos pela empresa. O processo do hotel estudado apresentou desalinhamento estratégico, pois apesar do hotel ter sua estratégia competitiva focada na diferenciação, o desempenho dos processos de recepção e reserva é avaliado em termos de produtividade, assim como são dados incentivos financeiros aos funcionários com base nas metas de vendas e não de qualidade nos serviços.

Nesse sentido, a pesquisa gerou resultados que têm o potencial de contribuição para a literatura a respeito do alinhamento estratégico nas operações de serviços. A ferramenta seguiu a lógica do “perfil do produto”, pioneiramente proposto por Hill (1994) para operações de manufatura. No entanto, a sua adaptação para serviços hoteleiros pode encorajar a utilização pelos gestores dos hotéis com uma ferramenta simples, usual e adequada para sua realidade.

Para dar continuidade à pesquisa nesta temática, sugere-se que este trabalho seja replicado em outros hotéis semelhantes e de outras tipologias, como em hotéis do tipo histórico, de lazer e pousadas. Obviamente, a generalização dos resultados não pode ser obtida por meio da condução de um único caso. No entanto, embora a ampliação do número de aplicações possa não ser suficiente para se obter a generalização, novos estudos de replicação permitiriam a continuidade do refinamento da ferramenta.

## Referências

ANDRADE, N.; BRITO, L.; JORGE, W. E. *Hotel: planejamento e projeto*. 8. ed. São Paulo: SENAC, 2005.

AREND, R. J.; BROMILEY, P. Assessing the dynamic capabilities view: spare change everyone. *Strategic Organization*, v. 7, n. 1, p. 75-90, 2009.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J. Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

CALLADO, A. L. C; CALLADO, A. A. C. Caracterización del uso de indicadores de desempeño no financieros en el sector hotelero. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. v. 20, n. 4, p. 876-890, 2011.

CASTELLI, G. *Administração hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

COSTA, G. S. *et al.* Alinhamento estratégico em construtoras de Fortaleza/CE: aplicação de um modelo de medição. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*. v. 8, n. 2, p. 172-188, 2013.

DRAAIJER, D.; BOER H. Designing market-oriented production systems: theory and practice. *Integrated Manufacturing Systems*, v. 6, n. 4, p. 4-15, 1995.

EMBRATUR. *Nordeste recebe R\$ 7,8 milhões para sinalização turística*. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20130723-6.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20130723-6.html)> Acesso em: 30 Set. 2013.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C.; CUNHA, H. S. Estratégias empresariais para empresas turísticas: evidências em duas organizações hoteleiras em um município do Estado de Mato Grosso do Sul. *Revista do CCEI*, v. 15, n. 27, p. 88-110, 2011.

HAYES, R. H. *et al. Operations, strategy and technology: pursuing the competitive edge*. New York: John Wiley & Sons, 2005.

HILL T. J. Incorporating manufacturing perspectives in corporate strategy. In: VOSS, C. A. (Ed.). *Manufacturing strategy: process and content*. London: Chapman & Hall, 1992, chapter 1, p. 3-11.

HILL, A.; BROWN, S. Strategic profiling: a visual representation of internal strategic fit in service organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 27, n. 12, p. 1333-1361, 2007.

HILL, A; CUTHBERTSON, R. Fitness map: a classification of internal strategic fit in service organizations. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 9, n. 31, p. 991-1020, 2011.

HILL, T. *Manufacturing strategy: text and cases*. 2. ed. Burr Ridge: Irwin, 1994.

HOSKISSON, R. E. *et al. Estratégia competitiva*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

JOHANSSON, P.; OLHAGER, J. Industrial service profiling: matching service offerings and processes. *International Journal Production Economics*, v. 89, n. 3, p. 309-320, 2004.

JOHNSTON, R; CLARK, G. *Service operations management: improving service delivery*. 2. ed. Harlow: Pearson, 2005.

KHAN, S. A.; QURESHI, S. A.; ZAHEER, A. Extending the is strategic alignment model: a study from the perspective of service industries. *Actual Problems of Economics*, v. 2, n. 4, p. 252-258, 2012a.

KHAN, S. A.; QURESHI, S. A.; ZAHEER, A. Environmental forces and is strategic alignment model: an empirical study of service industry in Pakistan. *Actual Problems of Economics*. v. 2, n. 4, p. 266-275, 2012b.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KU, E. C.S.; WUB, W.; LIN, A. Strategic alignment leverage between hotels and companies: the buyer–supplier relationship perspective. *International Journal of Hospitality Management*, v. 30, n. 3, p. 735-745, 2011.

LILLIS, B.; SWEENEY, M. Managing the fit between the views of competitive strategy and the strategic role of service operations. *European Management Journal*, v. 31, n. 6, p. 564-590, 2013.

LILLIS, B.; SZWEJCZEWSKI, M. An exploratory study of strategic operations audit methods in services. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 32, n. 11, p. 1306-1336, 2012.

PETROCCHI, M. *Hotelaria: planejamento e gestão*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

PLATTS, K. W. A process approach to researching manufacturing strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 13, n. 8, p. 8-17, 1993.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

POWELL, T. Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 2, p. 119-134, 1992.

SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA. *Destino surpreendente*. Disponível em: <<http://www.joaopessoa.pb.gov.br/secretarias/setur/joaopessoa>> Acesso em: 30 Set. 2013.

SISTEMA BRASILEIRO DE CLASSIFICAÇÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM. *Entenda as categorias*. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=1>> Acesso em: 03 Nov. 2013.

SLACK, N.; LEWIS, M. *Estratégia de operações*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

STAUGHTON, R. V. W.; WILLIAMS, C. S. Towards a simple, visual representation of fit in service organizations: the contribution of the service template. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 14, n. 5, p. 76-85, 1994.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e método*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAEFARIAN, G.; HENNEBERG, S. C.; NAUDÉ, P. Assessing the strategic fit between business strategies and business relationships in knowledge-intensive business services. *Industrial Marketing Management*, v. 42, n. 2, p. 260-272, 2013.